



**MODEL DE EVALUARE A SATISFACȚIEI CLIEŢILOR  
PENTRU ÎNTEPRINDERILE MICI ŞI MIJLOCII**  
(A model of assessment for customers' satisfaction  
in the Small and Medium Enterprises)

**Lect. univ. dr. Carmen Păunescu**  
Academia de Studii Economice din Bucureşti  
[carmen.paunescu@com.ase.ro](mailto:carmen.paunescu@com.ase.ro)

**Rezumat**

Pentru a avea succes pe piaţă, întreprinderile trebuie să-şi concentreze în permanenţă eforturile spre înţelegerea şi satisfacerea necesităţilor şi aşteptărilor tuturor clienţilor lor, atât cei actuali, cât şi cei potenţiali. Totodată, întreprinderile trebuie să identifice metode şi instrumente adecvate pentru evaluarea gradului de satisfacţie a clienţilor şi asigurarea loialităţii celor mai importanţi, precum şi pentru îmbunătăţirea sistemului relaţional intern şi extern şi crearea unor relaţii de parteneriat cu clienţii fideli.

Lucrarea prezintă un model de evaluare a satisfacţiei clienţilor, aplicabil în cadrul oricărei organizaţii care doreşte să aibă succes pe piaţă şi să fie competitivă.

**Cuvinte cheie:**

Orientare către client; Satisfacţia clientului/ consumatorului; Model de evaluare a satisfacţiei clientului/ consumatorului.

**Abstract**

In order for the companies to be successful in the market, they have to permanently focus their efforts towards better understanding and continuous meeting both current and potential needs and expectations of all their customers. Additionally, the organizations should identify the proper methods and instruments for measuring the customers' level of satisfaction and for ensuring high loyalty of the important customers, but also for improving the customer relationship management system, both internally and externally, and developing partnerships with loyal customers.

The paper addresses a model of assessment of customers' satisfaction, applicable in any company that wishes to be successful and competitive in the market.

**Keywords:**

Customer focus;  
Customer satisfaction;  
Assessment model for customer satisfaction.

**1. Introducere**

Pentru a avea succes pe piaţa internă şi externă întreprinderile îşi concentrează din ce în ce mai mult eforturile spre înţelegerea cerinţelor implicite şi explicite ale clienţilor, în scopul creşterii continue a gradului de satisfacere a necesităţilor şi aşteptărilor acestora, luând în considerare atât clienţii actuali, cât şi pe cei potenţiali.

Mai mult, în scopul menţinerii poziţiei competitive pe piaţă, întreprinderile adoptă şi demonstrează o orientare clară către client şi calitate, în special prin evaluarea continuă a

satisfacției clienților, dar și prin evaluarea constantă a performanțelor realizate [1].

## **2. Orientarea către client**

Orientarea către client adoptată de întreprinderi este justificată din mai multe considerente:

- exigențele sunt în continuă creștere, iar organizația își adaptează produsele/serviciile astfel încât să răspundă acestora;
- cumpărătorii evaluează schimbările, le găsesc benefice și încep să le aștepte din partea tuturor organizațiilor;
- concurenții introduc și ei îmbunătățiri pentru a ajunge din urmă sau chiar depăși organizația inovatoare;
- clienții se obișnuiesc cu ceea ce li se oferă și încep să aibă așteptări din ce în ce mai mari.

Aceste practici nu sunt la îndemâna oricărei organizații, fiind mai greu de adoptat de către întreprinderile mici și mijlocii, care nu dispun de resurse suficiente, infrastructura necesară, iar clienții nu sunt întotdeauna dispuși să ofere informații.

Pentru a avea succes pe piața internă și externă întreprinderile trebuie să-și concentreze eforturile spre înțelegerea și satisfacerea necesităților și așteptărilor clienților actuali, dar și ale celor potențiali. Necesitățile și așteptările clienților sau beneficiarilor pot include, spre exemplu, conformitatea produsului/ serviciului, performanțele acestuia, modalitatea de livrare, activități post-livrare, prețul și costurile de exploatare, securitatea produsului, răspunderea juridică față de produs, impactul asupra mediului etc.

În condițiile mediului concurențial de astăzi, tot mai multe întreprinderi își stabilesc ca direcții de acțiune, în ceea ce privește orientarea către client, următoarele [3]:

- asigurarea flexibilității și rapidității de răspuns la oportunitățile pieței;
- înțelegerea necesităților și așteptărilor actuale și potențiale ale clienților;
- evaluarea gradului de satisfacție al clienților și asigurarea loialității clienților importanți;
- îmbunătățirea sistemului relațional intern și extern și crearea unor relații de parteneriat cu clienții fideli.

Evaluarea și monitorizarea satisfacției clientului este un instrument managerial esențial al întreprinderii și se bazează pe analiza informațiilor referitoare la relația cu clientul. Sursele de informații referitoare la satisfacția clientului pot cuprinde reclamațiile clientului/utilizatorului final, interviurile directe, chestionare și sondaje, studii de piață, rapoarte din diferite surse media, studii sectoriale și industriale. Procesul de solicitare, de evaluare și monitorizare a feedback-ului primit de la clienți cu privire la satisfacția acestora furnizează întreprinderii o bază foarte valoroasă de date, care poate asigura cadrul stabilirii unor acțiuni de îmbunătățire a relațiilor cu clienții și creștere a satisfacției acestora.

## **3. Model de evaluare a satisfacției clienților**

Satisfacția reprezintă starea unui client care apare în urma comparării calității unui produs/serviciu cu așteptările sale. Satisfacția depinde de ecartul dintre realitate și dorință și este evaluată prin nivelul calitativ al produselor sau serviciilor oferite. Din astfel de comparații pot rezulta următoarele situații:

- performanțele nemulțumesc (insatisfacție);
- performanțele sunt indiferente;

- performanțele corespund așteptărilor (satisfacție);
- performanțele sunt peste așteptări (entuziasm – clientul devine fidel).

În procesul de dezvoltare a relațiilor cu clienții și evaluare a satisfacției acestora prezintă importanță două aspecte [4]:

- comunicarea cu clienții;
- loializarea clienților.

În definirea sistemului de comunicare cu clientul trebuie avute vedere contactele stabilite cu clientul, în mod particular vizitele efectuate la client, fie că este vorba de oficializarea unui contract, fie pentru rezolvarea reclamațiilor. Toate activitățile referitoare la comunicarea cu clientul sunt esențiale în determinarea nivelului de satisfacție a clientului.

Fidelizarea clienților, pe de altă parte, solicită activități de analiză a percepției clientului cu privire la conceptul de valoare și procesele creatoare de valoare. Dezvoltarea relațiilor cu clienții trebuie să se bazeze pe încredere și respect reciproc, iar conducerea organizației trebuie să știe să comunice strategia sa privind crearea de valoare pentru client.

Modelul propus pentru evaluarea satisfacției clienților constă în două etape principale:

- Culegerea de date și informații relevante referitoare la satisfacția clientului și percepția acestuia cu privire la conceptul de valoare și evaluarea performanței organizației;

- Utilizarea feed-back-ului de la client pentru dezvoltarea unor programe de îmbunătățire având ca scop creșterea satisfacției clienților și fidelizarea celor importanți.

### 3.1. Dezvoltarea unui sistem de comunicare cu clientul

În prima etapă, prin culegerea de date referitoare la satisfacția clientului, modelul vizează îmbunătățirea *sistemului de comunicare* cu clienții, fie că este vorba de comunicarea internă, fie de comunicarea externă (figura 1).

a) Îmbunătățirea *comunicării interne* are ca scop crearea unui mediu de lucru deschis, flexibil și cooperant, care să permită angajaților exprimarea unor idei creative și implicarea directă a acestora în îmbunătățirea relațiilor cu clienții. În acest sens, conducerea de vârf are responsabilitatea determinării unor politici și definirii acțiunilor, care trebuie realizate de către personalul întreprinderii, pentru îmbunătățirea relațiilor cu clienții.

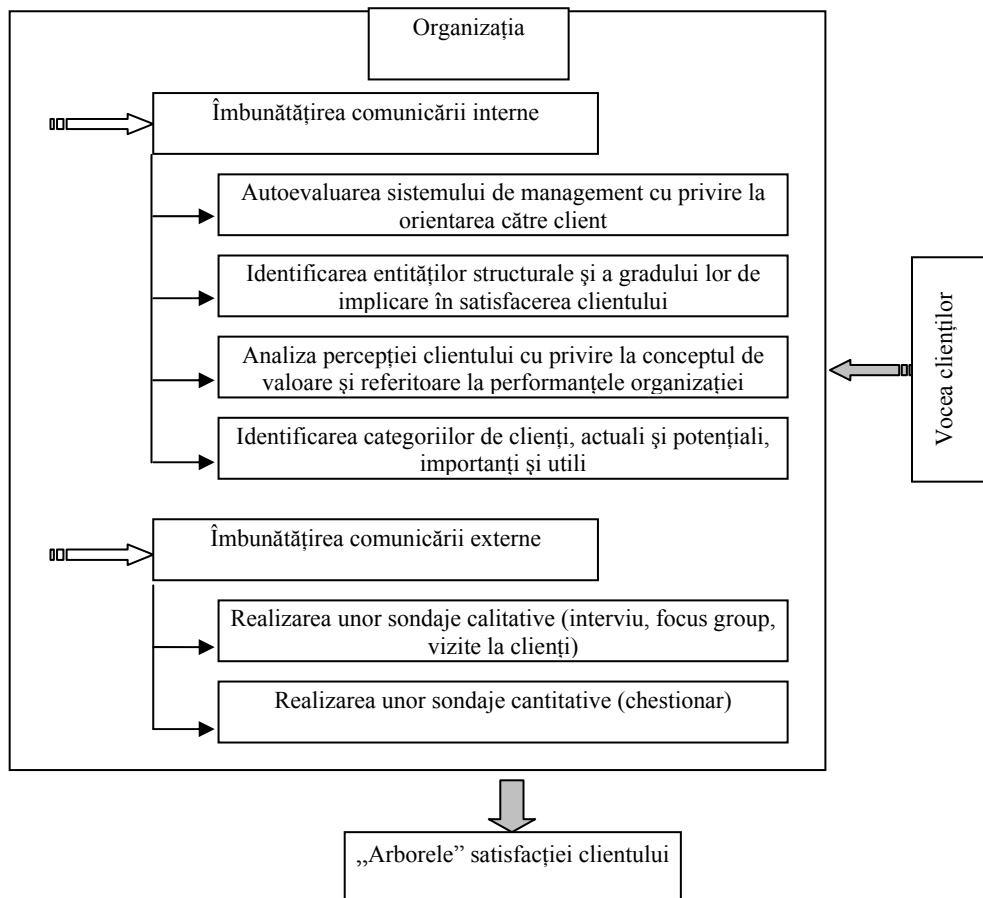
Îmbunătățirea *comunicării interne* presupune luarea în considerare a următoarelor elemente [4]:

- Autoevaluarea realizată de către conducerea întreprinderii cu privire la satisfacția clienților. Aceasta indică abilitatea conducerii de vârf a întreprinderii de a determina strategiile în domeniul calității în măsură să creeze și să mențină un mediu de afaceri dinamic și să focalizeze atenția angajaților, de la toate nivelurile, către satisfacerea cerințelor clienților și îmbunătățirea satisfacției acestora, în acord cu obiectivele organizației.

- Identificarea entităților structurale din cadrul întreprinderii și a gradului lor de implicare în dezvoltarea relațiilor cu clienții și evaluarea satisfacției acestora.

- Analiza percepției clientului cu privire la valoare și procese creatoare de valoare, respectiv identificarea elementelor care generează valoare pentru clienții întreprinderii. Determinarea percepției clientului cu privire la performanțele întreprinderii.

- Analiza structurii populației și identificarea categoriilor de clienți ai întreprinderii, actuali și potențiali, importanți și utili.



**Fig. nr. 1 - Model de evaluare a satisfacției clientului – Etapa I**

*Sursa: adaptare după [4]*

Informațiile desprinse în urma parcurgerii acestei etape ajută întreprinderea să construiască „arborele” satisfacției clientului, care include attributele care creează valoare din perspectiva clientului, respectiv percepția valorii de către client.

b) *Comunicarea externă* se referă la orice activitate pe care întreprinderea o desfășoară cu privire la evaluarea satisfacției clienților. Pentru îmbunătățirea comunicării externe trebuie luate în considerare două componente principale: *calitatea informațiilor* receptate de către client și capacitatea de ascultare a “*vocii clientului*”.

În general, informațiile primite de către client provin din reclame, publicitate, propria experiență, experiența cunoștințelor, informații culese de la întreprindere etc. Astfel, întreprinderea trebuie să-și revizuiască metodele pe care le utilizează pentru promovarea imaginii sale pe piață și obținerea recunoașterii clientului.

Referitor la capacitatea de ascultare a “*vocii clientului*”, întreprinderile își dezvoltă diferite “sisteme de ascultare”. Acestea se referă la realizarea unor sondaje cantitative (de regulă, prin intermediul chestionarelor) și calitative (cel mai adesea, interviuri individuale sau cu grupuri de clienți) în rândul clienților [5]. Sondajele calitative permit

întreprinderii să identifice elementele calitative în baza cărora clienții își fundamentează decizia de cumpărare. Sondajele cantitative sunt utilizate pentru a obține date despre client, care urmează apoi a fi analizate cu ajutorul instrumentelor statistice.

### 3.2. Fidelizarea clientului

În cea de-a doua etapă, rolul întreprinderii este de a *înțelege și utiliza feedback-ul de la client*. Datele culese despre client, ca urmare a ascultării “*vocii clientului*”, ilustrează rezultatele contactelor și comunicării dintre client și întreprindere (în limbajul clientului). “*Vocea clientului*” arată cum este percepută întreprinderea de către client și ce este nevoie să se facă pentru îmbunătățirea relațiilor cu clienții.

Pentru ca feed-back-ul primit de la client să fie corect înțeles de către întreprindere și apoi utilizat în procesele interne ale acesteia, trebuie avute în vedere două cerințe (figura 2):

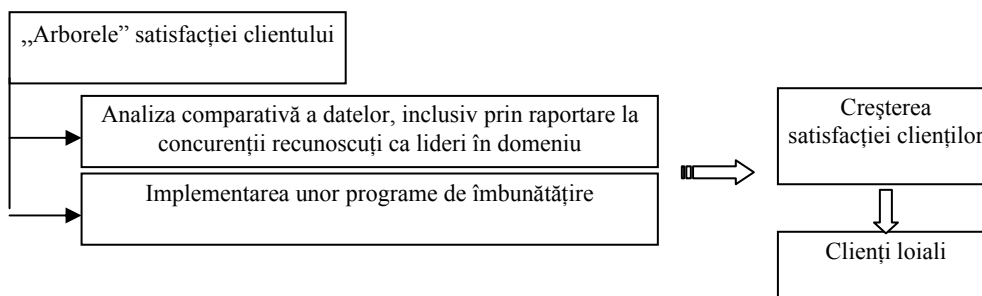


Fig. nr. 2 - Model de evaluare a satisfacției clientului – Etapa a II-a

- Analiza comparativă a datelor prin raportare la așteptările clienților, precum și prin raportare la principalii competitori în domeniu.

- Implementarea unor programe de îmbunătățire, cu precădere în domeniile specificate de clienți și în raport cu programele de îmbunătățire adoptate de concurenți.

Întreprinderea care își stabilește un program de acțiune bazat pe etapele specificate anterior va reuși să mențină loiali un număr important de clienți, timp îndelungat [6, 7].

#### 4. Concluzii

În vederea creșterii satisfacției clienților și fidelizării celor importanți, dar și pentru a rămâne competitive pe piață, întreprinderile adoptă o abordare relativ nouă – *orientarea către client*, în comparație de cea tradițională – *căutarea de clienți*. De asemenea, întreprinderile identifică și culeg în permanență date și informații referitoare la clienți, pentru a răspunde obiectivelor lor prioritare.

Evaluarea satisfacției clienților trebuie să reprezinte un obiectiv pe termen mediu și lung al întreprinderii și trebuie să fie corelată cu indicatorii de performanță ai întreprinderii.

O întreprindere orientată către clienți este în măsură să previzioneze comportamentele viitoare ale acestora și, ca urmare, să le satisfacă mai bine necesitățile și așteptările. Cunoscând ceea ce creează valoare pentru client, colectând și analizând date și informații relevante referitoare la clienți, adoptând în mod constant și dinamic metodologii care corespund cerințelor clienților, întreprinderile sunt capabile să dezvolte relații de lungă durată cu clienții, care pot oferi beneficii tuturor părților interesate.

## Bibliografie

1. Antony, Jiju; Preece, David (2002). *Understanding, Managing, and Implementing Quality Frameworks, Techniques and Cases*. London, New York: Routledge
2. Brassard, M.; Finn, L.; Ginn, D.; Ritter, D. The Six Sigma Memory Jogger II. *A Desktop Guide of Tools for Six Sigma Improvement Teams*, GOAL/QPC, First Edition, 2004
3. Cole, R. E. (2001). *From Continuous Improvement to Continuous Innovation, (Electronic version)/ Quality Management Journal*, 8(4), 7-21
4. Conca, M.G.; Scarpa, A.P. (2004). *Quality & Customer Satisfaction. Tools for Measuring the Customer's Total Experience*, Goal QPC, First Edition
5. Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2005). *The Management and Control of Quality*. Sixth Edition. South-Western, Thomson. Mason, Ohio
6. Rye, Colin (2001). *Change Management: The 5-step Action Kit*. London: Kogan Page
7. Sims, Ronald R. (2002). *Changing the way we manage change*. Wesport, Connecticut, London: Quorum Books